Neue Zürcher Zeitung

KOMMENTAR

Von wegen Leistung: Es ist vor allem der Zufall, der unseren Erfolg bestimmt

Wer es im Leben zu etwas bringt, erklärt dies gern mit seiner Leistung. Doch der Zufall spielt in den meisten Fällen eine weit wichtigere Rolle, gerade in der Wirtschaft. Wer sich dies vor Augen hält, ist eher gefeit gegen die Gefahr der Selbstüberschätzung.

Thomas Fuster

66 Kommentare →

21.04.2021, 05.30 Uhr

Die Pandemie fordert viele Opfer. Eines davon sind politische Ideen, die nichts mit Viren zu tun haben. Sie können sich derzeit kaum Gehör verschaffen und werden stets übertönt von den neusten Fallzahlen oder Impfstrategien. Dieses Schicksal erlitt jüngst auch die Justizinitiative. Sie wurde im März im Nationalrat diskutiert und wuchtig abgelehnt. Kaum jemand nahm Notiz davon.

Dabei hat es die Initiative in sich. Denn sie rüttelt an einem Grundpfeiler unseres Selbstverständnisses: der Meritokratie. Vorgeschlagen wird nämlich, Bundesrichter künftig per Los zu bestimmen. Aus einem Pool geeigneter Kandidaten soll nicht der – oder die – Beste gewählt werden, sondern die Person mit dem grössten Losglück. Das stärke die Chancengleichheit, Unabhängigkeit und manches mehr, sagen die Initianten.

Wichtig sind Herkunft und Familie

Der Nationalrat hat richtig entschieden. Es gibt viele Gründe gegen die Justizinitiative. Doch darum soll es hier nicht gehen. Interessanter ist die mit dem Vorstoss verbundene Provokation. So wird ausgerechnet bei der Wahl der obersten Richter, quasi bei den Wächtern über Gut und Böse, ein Prinzip propagiert, das gemeinhin als launisch und ungerecht empfunden wird. So wollen die wenigsten Personen in einer Welt leben, in der allein der Zufall Regie führt. Als fairer gilt eine Gesellschaft, die sich an der Leistung orientiert. Wer hart arbeitet, soll reüssieren und aufsteigen. Hinterfragt wird dieses Prinzip selten, zu offenkundig erscheinen seine Vorzüge.

Doch wie ist es um die Leistungsgesellschaft tatsächlich bestellt, etwa in der Wirtschaft? Sind es wirklich die Wägsten und Besten, die das Rennen machen? Zweifel sind angebracht. Das zeigt die Pandemie. Ob man die Seuche ökonomisch gut oder schlecht übersteht, verdankt sich vor allem auch dem Zufall: Das Anfang 2020 eröffnete Restaurant oder Fitnessstudio mag ein noch so kluges Konzept gehabt haben, es bangt heute um seine Existenz, aus blossem Pech. Und der gleichzeitig gegründete Online-Shop für Desinfektionsmittel mag minderwertige Massenware vertrieben haben; die

Kundschaft balgte sich dennoch um die Produkte, aufgrund einer Fügung. Ähnliche Beispiele gibt es zuhauf. Wer jüngst hohe Verluste oder Gewinne einstrich, tat dies oft unabhängig von seiner Leistung.

Doch man muss nicht eine Jahrhundertseuche strapazieren, um die Fragilität der Meritokratie zu erkennen. Es geht auch einige Nummern kleiner. So zeigt Branko Milanovic, ein renommierter Forscher zu Fragen sozialer Ungleichheit, dass bis zu 60 Prozent der individuellen Einkommensunterschiede mit dem Geburtsland zu erklären sind. Reich werden also vor allem jene, die in einem reichen Land geboren werden.

Weitere 20 Prozent sind auf das Einkommensniveau der Eltern zurückzuführen. Insgesamt 80 Prozent des Unterschieds haben somit überhaupt nichts mit individueller Leistung zu tun, sondern verdanken sich bloss der geografischen und familiären Herkunft. Dies gilt es sich stets vor Augen zu halten, vor allem in einem Land wie der Schweiz, wo einem das grosse Los gleichsam in die Wiege gelegt wird.

Auch nach der Geburt hat es nur am Rande mit Talent oder Anstrengung zu tun, ob man Herausragendes schafft. Bill Gates mag zweifellos ein heller Kopf sein. Dass er aber eine Highschool besuchte, die als einzige in der Gegend einen öffentlich zugänglichen Computer besass, war primär dem Zufall geschuldet.

Hätte sich der nachmalige Microsoft-Chef für eine andere Schule entschieden oder wäre er ein paar Jahre früher in einem weniger wohlhabenden Elternhaus geboren worden, vieles wäre anders gekommen. Denn Napoleon hatte schon recht: «Fähigkeiten sind nichts ohne Möglichkeiten.» Die meisten Karrieren sind dem Umstand geschuldet, dass jemand zur richtigen Zeit am richtigen Ort war. Talent ist dabei zwar hilfreich. Aber die Welt ist voll von talentierten Menschen, die es nie auf einen grünen Zweig bringen.

Das Glück wird unterschätzt

So weit, so trivial. Doch das Delikate ist nicht die Launenhaftigkeit menschlicher Biografien; diese ist weder gut noch schlecht, sondern nur ein Spiegel des Lebens. Heikler ist, dass Erfolgreiche die Rolle des Glücks oft herunterspielen oder gar leugnen. In seinem Buch «Success and Luck. Good Fortune and the Myth of Meritocracy» zeigt der amerikanische Ökonom Robert H. Frank, wie der Mensch aus verhaltenspsychologischen Gründen dazu neigt, die Bedeutung des Zufalls für seinen Wohlstand zu unterschätzen, die eigene Leistung hingegen zu überschätzen.

Der Erfolg wird also der eigenen Kompetenz zugeschrieben, der Misserfolg dem unglücklichen Umstand. Es ist wie beim Velofahren: Bei Rückenwind reden wir uns ein, dank guter körperlicher Verfassung und fleissigem Training gut voranzukommen, bei Gegenwind fluchen wir über die widrigen Bedingungen.

Auf die Finanzbranche übertragen heisst das: Boomt die Wirtschaft und ist die Börse in Festlaune, wird der damit verbundene Erfolg – lohnwirksam – dem eigenen Tun zugeschrieben. Dies ungeachtet der Tatsache, dass die makroökonomische Grosswetterlage oder das Auf und Ab der Finanzmärkte äussere Ereignisse sind, auf die der Einzelne keinen Einfluss hat.

Dreht dann der Wind und meint es das Schicksal weniger gut, wird der fehlende Erfolg mit negativen «Sondereinflüssen» erklärt, die angeblich wie Blitze aus heiterem Himmel eingeschlagen haben. Das Bilanzergebnis wird dann kunstfertig «bereinigt», «normalisiert» oder «adjustiert», bis die Zahlen wieder in hellerem Licht erstrahlen. Das Entlarvende dabei: Solche Bilanzkosmetik kommt nach negativen Überraschungen weit öfter vor als nach glücklichen Zufällen.

Der Irrglaube hinter solchem Tun: Der Rückenwind – lies: der Erfolg – erscheint als Norm und als Folge besonderer Leistung, der Gegenwind hingegen als Ausnahme und Pech. Die Realität ist indes profaner: Leistung und Erfolg sind oft entkoppelt, selbst in vermeintlich objektiven Disziplinen wie der Wissenschaft. So zeigen etwa Studien, dass Ökonomen mit höherer

Wahrscheinlichkeit einen Job an einer Spitzenuniversität ergattern, wenn der Anfangsbuchstabe ihres Namens näher bei A liegt als bei Z.

Die Erklärung für diese Ungerechtigkeit: Bei wissenschaftlichen Publikationen mehrerer Autoren werden die Namen meist in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt, oder es erscheint nur der erste Name mit dem Zusatz «et al.». Wer nun am Anfang steht, brennt sich eher ins Gedächtnis ein und hat bessere Chancen auf eine lukrative Anstellung.

Eine wachsende Anzahl von Ökonomen plädiert dafür, dem Zufallsprinzip mehr Gewicht zu schenken in der Gesellschaft. Dies nicht nur bei der Nennung von Autorennamen in Publikationen, sondern auch bei der Rekrutierung von Führungskräften. Das könnte – ähnlich wie bei der Justizinitiative – folgendermassen geschehen: Nachdem man zuerst konventionell eine Vorauswahl fähiger Kandidaten getroffen hat, entscheidet am Schluss das Los, wer die Stelle erhält. Dies unter anderem deshalb, weil man aus Experimenten weiss, dass Chefs, die ihren Posten einem Losentscheid verdanken, weniger zu Selbstüberschätzung und riskantem Verhalten neigen als Chefs, die davon überzeugt sind, deshalb ganz oben zu stehen, weil sie überragende Qualitäten haben. Wer sich also der Zufälligkeit seines Status bewusst ist, neigt weniger zu Hybris und Narzissmus.

Die Grenzen der Meritokratie

Doch man muss nicht gar so weit gehen. Denn auch das Losverfahren, das in der Geschichte der Demokratie – sei es im antiken Griechenland oder in italienischen Stadtstaaten wie Venedig oder Florenz – wiederholt zur Anwendung kam, hat seine Tücken. Viel wäre schon gewonnen, wenn die Glücklichen und Privilegierten es mehr gewahr würden, wie stark sie vom Schicksal begünstigt sind. Sie würden mit mehr Demut agieren, mit mehr Bescheidenheit und wohl auch mit mehr Empathie gegenüber jenen, die nicht auf der Sonnenseite des Lebens stehen. Solche Bodenhaftung droht vielen Erfolgsverwöhnten mit der Zeit abhandenzukommen.

Wer dazu aufruft, den Zufall zu akzeptieren, ruft nicht zu Fatalismus auf. Die Folge darf nicht sein, schicksalshaft zu glauben, man sei machtlos gegenüber den Volten der Natur; oder Einkommen besonders hoch zu besteuern, weil sie «unverdient» seien. Ganz im Gegenteil: Einsatz und Ehrgeiz sind wichtig, um dem Glück eine Chance zu geben; das Streben danach ist ein fundamentaler Zug menschlicher Natur. Nicht ohne Grund spricht der Volksmund vom Glück des Tüchtigen.

Doch die Meritokratie hat eben ihre Grenzen. Und an Grenzen stösst auch, wer den Zufall überlisten will, indem er die Zukunft zu kalkulieren versucht. Friedrich Dürrenmatt schrieb einst treffend: «Je planmässiger der Mensch vorgeht, umso wirkungsvoller trifft ihn der Zufall.» Zur Akzeptanz des Zufalls gehört daher vor allem, das eigene Nichtwissen anzuerkennen und stets bereit zu sein für das Unerwartete. Das hat uns diese Pandemie auf die harte Tour gelehrt.

66 Kommentare

Florian Eisele vor 7 Tagen

Wer Erfolg haben will findet einen Weg, wer keinen Erfolg hat einen Grund. Ich musste herzlich über das Bill Gates Beispiel lachen: klar, auch Zufall, dass er ein Weltunternehmen wie Microsoft schaffen konnte. Aber glauben Sie ernsthaft, Bill Gates wäre an einer anderen Universität ein normaler Angestellter geworden? Leute mit Erfolg probieren so oft und so lange bis sie allein aufgrund der gemachten Versuche mindestens einmal zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle sind. Und dieses andauernde Wollen, Bewegen, Rütteln nennt man Leistung.

21 Empfehlungen

Erwin Dufner vor 7 Tagen

Selbstverständlich gehören auch glückliche Umstände zum Erfolg. Der Erfolg an der Börse ist allerdings nicht nur Zufall. Wie wir in einem anderen Artikel hier lesen, ist dazu auch Wissen wichtig. Und wenn sich ein Landwirt, der sehr gierig ist, verleiten lässt, in Derivate zu investieren und sein ganzes Geld dann verliert, hat das nichts mit Pech zu tun, sondern mit Dummheit.

19 Empfehlungen

Alle Kommentare anzeigen

Mehr zum Thema



Chef per Zufall: Wäre die Wirtschaft besser dran, wenn die Führungskräfte per Losentscheid ausgewählt würden?

Chefs sollen im Losverfahren bestimmt werden. Das fordern Schweizer Forschende. Sie zeigen sich überzeugt davon, dass sich so das Problem der Überheblichkeit und des Machtmissbrauchs bekämpfen liesse.

Kleine Katastrophen sind ein Segen: ein Lob auf den Zufall

Die Politik verspricht uns Wohlstandsbürgern Rundumabsicherung, Geschäftsleute machen aus unserer Angst vor der Zukunft ein Business. In Wirklichkeit jedoch brauchen wir Pannen – und sollten sie umarmen.

Reinhard K. Sprenger 28.10.2019

Der Kapitalismus hat gesiegt – doch das hat seinen Preis

Erstmals in der Menschheitsgeschichte, so die These von Branko Milanovic, wird die Welt von derselben Wirtschaftsordnung dominiert. Der Triumph des Kapitalismus zeigt im Westen indes ein anderes Gesicht als im Osten.

Thomas Fuster 12.12.2019
